

EL
LÍDER
QUE ESTÁ
EN USTED

JOHN C. MAXWELL

Rules of Engagement
25 laws to help develop the leader within you

THE LEADERSHIP SOLUTION
LEADERSHIP CHALLENGE

LAW OF LEADERSHIP

IDEAL LEADERSHIP

LEADERSHIP

EASY ANSWERS
PATTON ON LEADERSHIP

HACIA UN LIDERAZGO POSIBLE

BRAND LEADERSHIP

LEADERSHIP WORKBOOK

TRANSFORMING LEADERSHIP

FIVE-STAR LEADERSHIP

The PACKER WAY

MOSES LEADERSHIP

Capitán Horacio Matías Orefice, Fuerza Aérea Argentina

Es necesario que los hombres tengan a sus jefes en el corazón... y es preciso que el jefe, cuando cae uno de sus soldados sienta que le arrancan una parte de sí mismo y que le duela al punto de gritar.¹

EL TIEMPO que pasa tan rápidamente nos ha impuesto un ritmo frenético. Asistimos a un desarrollo de las comunicaciones sin precedente y seguramente, mientras usted lee este artículo, hacen lo propio cientos de lectores a lo largo del mundo.

En este incesante fluir de información, vemos desbordadas las librerías ofreciendo muchos títulos de diferentes autores, en su mayoría civiles, que exploran una temática que es muy nuestra como militares: el liderazgo.

El proceso de preparación de una persona para ejercer el liderazgo en combate no es una empresa fácil, y esta misma revista ha analizado este tema en varias de sus ediciones de los ochenta y noventa, a la vez que ha sido objeto de trabajos de gran nivel llevados al papel por militares y civiles.

La idea de este artículo es ofrecer ejemplos concretos para demostrar que aunque nos veamos sumergidos en una “torre de Babel” respecto al tema del liderazgo, si tomamos como paradigmas a líderes del pasado, podemos captar la esencia de éstos, de manera a luego aplicarla a nuestro deber diario y llegado el caso, para conducir a nuestros hombres al triunfo en la acción guerrera.

Jenofonte y “la retirada de los diez mil”

Asimismo sabed que nunca tendremos mejor momento que ahora para declarar quiénes somos los que aquí nos reunimos; porque todos los soldados tienen puestos los ojos en nosotros, y si nos ven desmayar; todos serán ruines y cobardes; y si nos ven preparados para ir contra los enemigos, y saben animar los amigos, creedme que nos seguirán y procurarán imitarnos.

—Jenofonte², Anábasis³

El Capitán Horacio Matías Orefice es un oficial activo en la Fuerza Aérea Argentina.

Peter Drucker ha expresado que el primer libro en que se habla sistemáticamente sobre el liderazgo fue escrito hace más de dos mil años



Fotos proveídas por el autor

A la una y cuarto del 21 de noviembre de 1805, el Almirante Horatio Nelson es alcanzado mortalmente por un disparo en medio de la Batalla de Trafalgar. La batalla continuó y se convirtió en uno de los más memorables triunfos de la Armada Británica.

por un militar griego llamado Jenofonte.⁴ En 401 a.C., Jenofonte formó parte de un ejército de mercenarios griegos para disputar militarmente el trono de Artajerjes II, dueño del imperio persa.

Luego de una batalla clave en las cercanías de Babilonia, Cunaxa, los griegos se proclamaron vencedores, pero muerto su jefe, Ciro—organizador de la expedición—el triunfo militar no fue acompañado por la “victoria política”, al perder en definitiva el objetivo propuesto por su jefe.

Muertos además los jefes del ejército luego de una maniobra llevada a cabo a traición por los persas, este enorme ejército formado por una variada coalición de guerreros griegos (atenienses, beocios, espartanos y otros), quedó aislado en el corazón del imperio persa, en medio de difíciles terrenos y bajo el acoso de un enemigo sediento de sangre.⁵

Sumidos en el desconcierto y la desesperación, los “diez mil” eligieron nuevos comandantes, entre los que se encontraba Jenofonte, quien se reveló como talentoso líder y hábil conductor en medio de la justificada desesperanza de sus compañeros.

Durante una dura marcha de más de cuatro mil kilómetros, recorriendo río arriba las orillas del Tigris, cruzando llanuras, las montañas de Armenia hasta llegar al Mar Negro y luego al Bósforo, sufrieron la dureza del invierno, el hostigamiento de los habitantes locales y el ataque de los soldados persas.⁶

Aunque para la época lo acontecido con los “diez mil” puede parecer sólo una escaramuza o una anécdota histórica sin mayor importancia, ha sido considerado por muchos un hecho de características únicas. “...una página de gloria imperecedera de la historia militar griega... Es ésta una hazaña que en su efecto psicológico sólo se puede comparar con las Termópilas”.⁷

Para entender algunas de las características de Jenofonte como hombre y guerrero, basta con leer comentarios de estudiosos. W.K.C. Guthrie nos dice: “Jenofonte puede ser descrito como un caballero en el sentido anticuado del término, que implica tanto un tipo de carácter noble como un nivel elevado de educación y cultura general... Era un soldado, un deportista y un amante de la vida de campo, metódico en su trabajo, moderado en sus hábitos y religioso con la piedad de un hombre llano y honesto”.⁸

R. Nickel afirma: “Jenofonte era, por naturaleza, un hombre amante de las penalidades y del esfuerzo, acostumbrado a poner en tensión sus fuerzas siempre que fuera preciso. Los medios de vida de Jenofonte, la fuente de su pensar y actuar, eran la alegría de la lucha y en el esfuerzo y la voluntad de enfrentarse a la adversidad”.⁹

En Jenofonte podemos encontrar varias de las características buscadas en un líder en el campo de batalla: valentía, carácter, voluntad de lucha, comunicación motivadora y efectiva a sus hombres, y por sobre todo un espíritu incansable frente a la adversidad, elementos que hoy cumplen un rol de tanta importancia como lo cumplieron entonces, hace más de dos mil años.

El Almirante Nelson y su “banda de hermanos”

Para cualquier nación, la pérdida de un Nelson habría sido irreparable, pero en la Flota Británica frente a Cádiz, todo Capitán era un Nelson.

—Almirante Pierre Charles de Villeneuve tras la Batalla de Trafalgar¹⁰

Es la tarde del 21 de noviembre de 1805 y luego de una feroz batalla, la flota combinada franco-española acaba de pedir cuartel. El artífice de este

trascendental acontecimiento, el Almirante Horatio Nelson, yace sin vida bajo cubierta del *Victory*. Pagó con su vida el destruir la flota enemiga y echar por tierra el plan napoleónico de invasión a las Islas Británicas.

Aplicando una táctica tanto novedosa como poco ortodoxa, y ayudado por errores cometidos por sus adversarios, la flota británica golpeó con fuerza la formación combinada, para luego acabar una a una con la resistencia de los buques enemigos. Sin lugar a duda, uno de los pilares para el triunfo del plan de Nelson fue su preparación y la de sus capitanes para la batalla, lo que permitió que, aun habiendo perdido a su líder, sus “hermanos” lograran los objetivos propuestos al diseñar la táctica de batalla.

Nelson sabía que, con su aquilatada experiencia en el combate naval, en medio del ruido de los cañones y carronadas, el humo y el volar de astillas, el ir y venir de la dotación, y los gritos y llantos de heridos y moribundos, mantener un mando centralizado, era una tarea imposible.¹¹

Para subsanar todas estas dificultades, el Almirante reunía a los capitanes de sus barcos y les explicaba cuidadosamente sus planes y tácticas.

A su vez, los oficiales británicos conocían sus fortalezas y debilidades. No existían marineros más capaces y eficientes que los ingleses. Se dedicaban grandes cantidades de tiempo en mantenerse abordo, realizando prácticas constantes y buscando reducir más y más el tiempo entre descargas de artillería. Agregando buenas dosis de experiencia y práctica, la marina británica se convertía en una verdadera máquina rápida, eficiente y mortal.

El Almirante Nelson (en las últimas instrucciones previas a Trafalgar) dijo, “En ese caso, sería más el propio coraje y su amor por la gloria lo que debería al capitán de un barco, que las señales del almirante quien, quizás ocupado él también en dar batalla y rodeado por el humo, no contaría ya con los medios de hacer ninguna [señal]”.¹²

El Almirante y su “toque Nelson”, potenciaban el poder de los barcos ingleses. Los capitanes de la flota británica eran impulsados por su idolatrado almirante a actuar por su propia iniciativa una vez iniciada la batalla, reduciendo la dependencia a los métodos inciertos de comunicación.¹³ Contra las tradiciones de las tres armadas involucradas en la batalla, había dispuesto deliberadamente que todos, y cada uno de sus comandantes, actuaran por

su propia iniciativa. La obra de Nelson ya estaba hecha antes de disparar su primer cañón.

Cuando el almirante recibió la herida mortal por acción de un tirador del buque *Redoubtable*, el combate ya estaba resuelto. El resultado lo habían decidido todos los comandantes de la flota inglesa varios días antes en la cabina de Horatio Nelson.

Coronel Robin “Corazón de León” Olds y la Operación Bolo

*Los hombres mueren cuando generalmente no pueden hacer otra cosa y cuando son vencidos por una situación desfavorable. Por esto, cuando uno manda un ejército, instruirlo y ponerlo en guardia tienen primerísima importancia.*¹⁴

—Sun Tzu

El día 30 de septiembre de 1966, en la Base Aérea Real de Tailandia (*RTAFB*) en Ubon, en una sala repleta de desmoralizados pilotos, el Coronel Robin Olds de la Fuerza Aérea de los EUA observaba a su público con ojos penetrantes y su particular mostacho. Durante los tres meses anteriores al arribo del Olds, la base había perdido una numérica de aviones equivalente a un escuadrón y veintidós pilotos estaban muertos o perdidos. Esta tasa de pérdidas hacía de alcanzar el mágico número de 100 misiones sobre Vietnam del Norte, una empresa virtualmente imposible. Algo tenía que cambiar.¹⁵

Con experiencia en la Segunda Guerra Mundial, habiendo volado P-51 *Mustang* y obteniendo trece victorias aéreas contra aviones alemanes, el Coronel Olds, había llegado para dar un nuevo corazón de lucha a un condenado grupo de combatientes en el Sudeste Asiático.

Volar un F-4 *Phantom* o un F-105 *Thunderchief* a fines de la década del sesenta sobre Vietnam no era una tarea sencilla. Solamente, y como ejemplo a fines de 1967 más de 325 F-105 había sido derribados sobre Vietnam del Norte.

A los misiles tierra-aire y la artillería antiaérea, se sumaba ahora una infrecuente actividad de aviones enemigos (en su mayoría MIG-17 *Fresco* y MIG-21 *Fishbed*). Dado que las reglas de empeñamiento impedían los ataques sobre los aeródromos enemigos, había que desarrollar nuevas e ingeniosas tácticas.

El Coronel Olds comenzó analizando las salidas de combate llevadas a cabo hasta el



El Teniente Coronel Harold Moore examina el cuerpo de un soldado enemigo durante los combates en la Drang (medios de noviembre de 1965).

momento. Mientras tanto compartía con sus pilotos horas en el bar y los reconocía por su nombre de pila. Les había aclarado que él era nuevo en este campo de combate y que por ahora ellos sabían más que él, pero pronto comenzaría a aprender, y rápido, terminando por liderar las salidas de guerra, exigiendo mucho de ellos. Si no estaban al nivel que él pretendía, estarían en problemas.¹⁶

Luego de repasar las tácticas usadas en el pasado se encontró ante lo evidente: ¿por qué utilizar las mismas rutas de ingreso, indicativos y formaciones, una y otra vez? Estas formaciones de pesados bombarderos eran apetecibles bocadillos para el sistema defensivo norvietnamita. Olds escuchó ideas y llevó una a la práctica. Sería conocida como Operación Bolo.

El corazón de la idea era simular ataques de F-105, respetando sus velocidades, niveles, formaciones y hasta sus contramedidas electrónicas, pero utilizando F-4 armados para el combate aire-aire. Volando en cercanías de los aeródromos de Vietnam del Norte, sería un

llamado a los aviones enemigos a despegar y destruir pesados bombarderos, cuando la realidad sería otra.

El día “D” de la Operación Bolo fue el 2 de Enero de 1967. Catorce vuelos de F-4C ganaron altura desde Ubon RTAFB, provocando el efecto deseado—ese día se derribaron siete MIG-21, sin ninguna pérdida norteamericana.

Friamente, puede parecer una victoria superflua, pero el efecto en la moral de los pilotos de la USAF fue importantísimo. De tener un jefe que en un año completo sólo había efectuado once misiones, los pilotos del Ala Octava en Ubon, pasaron a estar en manos de un verdadero “pistolero”, que no sólo sabía lo que hacía, sino que llevaba adelante con fuerza las ideas de sus subordinados, y estas ideas funcionaban. Al dejar su puesto, el 31 de Agosto de 1967, Robin Olds llevaba voladas 152 misiones y cuatro MIG derribados.

No sólo inspiró a sus subordinados en Ubon RTAFB, sino que se convirtió en ejemplo de guerrero, táctico e impulsivo piloto de combate para las futuras generaciones de aviadores de Estados Unidos y del resto del mundo.

Teniente Coronel Harold “Hal” Moore

Algunos de nosotros vamos a morir, probablemente yo, seguramente algunos de ustedes. Pero yo les prometo esto: si caen los traeré de regreso. Y si yo caigo, espero que me traigan de vuelta.

—Teniente Coronel Harold Moore a sus hombres antes de partir al combate¹⁷

El primer gran encuentro entre tropas norteamericanas y norvietnamitas tuvo lugar en el Valle del Ia Drang, en las montañas centrales de Vietnam del Sur. Allí el 1^{er} Batallón, 7^a Caballería, enfrentó a un enemigo cuatro veces superior que lo acosó durante tres días y dos noches buscando aniquilarlo una y otra vez.

La preparación y el entrenamiento previos, la entrega de un jefe para con sus hombres y un liderazgo efectivo, impidieron que se repitiera la experiencia sufrida por el Teniente Coronel George Armstrong Custer, noventa años antes en Little Big Horn.

Cuando en la mañana del 14 de noviembre de 1965, el Teniente Coronel Harold Moore desembarcó del helicóptero y fue el primero en

tocar tierra, no se imaginó que junto a los hombres a su cargo protagonizaría una batalla histórica.

Moore, egresado de West Point en 1945 y con experiencia en la Guerra de Corea, se mostraba como un oficial devoto de sus hombres, preocupado por la instrucción y el entrenamiento, muy religioso y con ideas muy claras y profundamente arraigadas.

Moore y sus hombres, con la misión de encontrar y destruir al enemigo partieron en dieciséis helicópteros hacia la zona de aterrizaje *X-Ray*. Al poco de pisar tierra hicieron contacto con el enemigo, que los enfrentaba con dos regimientos. Lo que ocurrió en los tres días siguientes ha sido materia de estudio en libros y además de llevarse al cine en “*We Were Soldiers*”, se ha tomado como ejemplo de lo que un líder debe hacer en el campo de batalla.

Moore no sólo animó a sus hombres, sino que asumió la defensa de su posición, coordinó el apoyo de fuego aéreo y de artillería, manejó la llegada de suministros y evacuación de heridos, y finalmente fue el último en abandonar el campo de batalla, sin dejar a nadie tras de sí, ni vivo, ni muerto.

En plena batalla veía al Teniente Coronel Moore alejarse, buscando tomar distancia de lo que pasaba y meditar durante varios segundos. Interrogado luego del combate por qué hacía esto respondió que se preguntaba a sí mismo sobre “¿qué estoy haciendo, que no debería estar haciendo?” y “¿Qué no estoy haciendo, que debería estar haciendo para influir la situación a mi favor?”.¹⁸

Este líder era capaz de abstraerse de las explosiones, el humo, el polvo y del llanto de los heridos y reflexionar. Mediante la reflexión en lo que no estaba pasando era capaz de abrir su mente a oportunidades más amplias, de ver la gama completa de sus opciones.¹⁹

Lo que Moore hacía era aplicar el ciclo de acción de cuatro pasos “OODA” (Observar, Orientarse, Decidir y Actuar), llevándolo a la práctica en medio de la acción del campo de batalla, siendo superado en número por sus enemigos y casi arrollado por éstos en un par de oportunidades.

La capacidad de reflexionar del líder, transmitiendo seguridad a sus hombres aún en las situaciones más desesperadas, es uno de los legados a tomar como ejemplo en la Drang.

Dos cosas pueden hacer un líder. Contaminar su medio ambiente y el de su unidad con sus actitudes

*y acciones, o puede inspirar confianza. Él debe mantenerse calmo y frío. Sin miedo. Debe ignorar el ruido, el polvo, humo, explosiones, los chillidos de los heridos, los gritos y la muerte alrededor de él. Todo esto es normal.*²⁰

—El Teniente General Harold Moore

Teniente Primero Roberto Estévez y la Batalla de Pradera del Ganso

*¡Tantas mentiras que se nos dijeron acerca de que no querían pelear; y están peleando como leones!*²¹

—Un atacante británico anónimo

El día 21 de Mayo de 1982 se produjo el desembarco de las tropas británicas en las Islas Malvinas. El lugar elegido era Bahía San Carlos, al noreste del estrecho homónimo, en la Isla Soledad. Luego de consolidar la cabeza de playa comenzó el avance de los ingleses inicialmente hacia el istmo de Darwin y Pradera del Ganso. Se encomendó al Teniente Coronel Herbert Jones y su 2º Batallón de Paracaidistas la incursión sobre Pradera de Ganso.²²

Los argentinos defendiendo la zona se encontraban integrando la Fuerza de Tareas “Mercedes”, al mando del Teniente Coronel Italo Piaggi. Las unidades integrantes de la fuerza de tareas eran: el Regimiento de Infantería 12 (RI 12), Compañía C del Regimiento de Infantería 25 (RI 25), elementos de la Compañía de Ingenieros 9, Compañía A del Grupo Aerotransportado 4, Sección del Grupo de Artillería Antiaérea 601 y una Sección del Regimiento de Infantería 8. Se totalizaba un total de 643 hombres, que además de las limitaciones conocidas en cuanto a la preparación del personal de soldados y el desgaste producido sobre la tropa luego de una excesiva permanencia en un terreno agresivo, se sumaba la total carencia de material pesado y armas de apoyo del RI 12, por no haber sido enviado desde el continente.

La balanza, si bien numéricamente se hallaba equilibrada, respecto a la calidad se encontraba claramente inclinada hacia el lado británico. Estos disponían de uno de los batallones más profesionalizados del ejército inglés, bien equipados, adiestrados y con mayor capacidad de maniobra y poder de fuego que los defensores argentinos.



El Teniente Roberto Estevez en Pradera del Ganso (en primera fila, el segundo de izquierda a derecha) junto a oficiales y suboficiales del Regimiento de Infantería 25 del Ejército Argentino.

Las acciones de importancia se iniciaron en horas de la noche, aprovechando la ventaja que en este sentido tenían los británicos, además del apoyo que recibían del fuego naval. Los argentinos rechazaron el ataque inglés, pero en horas de la madrugada, agotada la munición y sin posibilidad de movilizar su armamento pesado, comenzaron a retroceder. Los ingleses avanzaban metódicamente utilizando grandes cantidades de misiles “Milan” (antitanque) para “barrer” las posiciones argentinas.

Ante lo desesperado de la situación, el Jefe de la Fuerza de Tareas, ordenó la entrada en acción de la Sección Reserva (Primera Sección de la Compañía C del RI 25). La Sección Reserva sería la encargada de llevar a cabo un contraataque, permitiendo el reestablecimiento del límite anterior del campo principal de combate.²³ La tarea estaría a cargo del Teniente Primero Roberto Estévez.

Roberto Estévez, era un joven argentino, de veinticuatro años, oriundo de la provincia de Misiones (en el extremo noreste del país). Se mostraba como un oficial ejemplar: duro consigo mismo, estricto con sus hombres, a quienes, sin embargo cuidaba constantemente y no perdía ocasión de hablarles y arengarlos para retemplar su ánimo, velando por su estado físico y espiritual. Estévez poseía una relevante mística militar y era idolatrado por suboficiales y tropa.²⁴ La tarea recibida para su sección, era una misión imposible, casi suicida.

Estévez, junto a sus 34 hombres, tomó contacto con el enemigo a las cinco de la mañana. Inmediatamente comenzó un intenso fuego, que permitía distinguir sombras en la noche, sin poder determinar entre

amigos o enemigos. El panorama era una escena del infierno de Dante: los británicos disparaban sus proyectiles de ametralladoras y morteros. Las trazantes luminosas y los estallidos rubricaban la violencia de la pelea.

El Teniente Primero Estévez, fiel a su conducta, corría de posición a posición tomando contacto personal con cada uno de sus hombres. El griterío era ensordecedor—gritos para darse ánimos, para asustar y de dolor.²⁵

Comenzaron las bajas entre las tropas argentinas. Estévez fue alcanzado en la pierna derecha, luego en el hombro. Continuó combatiendo con el fusil y la radio utilizando su brazo sano. Utilizaba el equipo de radio para reglar el tiro de artillería, el que no resultaba muy preciso y afirmando que no iba a replegar su posición. Fue herido por tercera vez, esta vez en el pómulo derecho, impacto que lo tiró hacia atrás. Su ejemplo había inflamado a sus hombres, uno de los cuales tomó el equipo de radio y continuó dando indicaciones para el tiro. Fue también alcanzado por las balas enemigas y murió en el acto. Acto seguido, el soldado Carrascal, imitando el ejemplo de los superiores, tomó ahora él la radio, y se hizo cargo de lo que quedaba de la diezmada sección. Al poco tiempo también murió.

Estévez, que aun vivía y agonizaba en silencio, con un hilo de voz le habló a otro de sus soldados que se encontraba sin su casco, instándolo a que se colocara uno de un camarada fallecido. Luego, el Teniente Primero Estévez murió.²⁶

Su última acción marca la conducta de un combatiente cabal protegiendo la vida de uno de sus hombres. Su entrega y comportamiento en el combate nos muestra la templanza de un líder en medio de una situación sumamente desfavorable, pero consciente de su deber.

Palabras Finales

Yo estoy firmemente convencido que los líderes no nacen; ellos se educan, se entrenan, se hacen, como en cualquier otra profesión. Para asegurar una Fuerza Aérea fuerte y lista, debemos siempre mantenernos dedicados en este proceso.

—General Curtis E. LeMay²⁷

Contra la opinión de algunos, *sigue siendo el hombre, con sus grandezas y miserias, vicios y virtudes, el factor determinante en la guerra.* Los adelantos tecnológicos han superado nuestra

capacidad de asombro, pero al mismo tiempo las amenazas actuales han desarrollado técnicas asimétricas (algunas bastante ingeniosas y efectivas), haciendo que el campo de batalla en la actualidad esté determinado por la no-linealidad.

Exitosas campañas militares recientes (como la llevada a cabo por la Coalición en Irak, durante Marzo y Abril de 2003) utilizando innovadoras formas de hacer la guerra, y llevando al pináculo la guerra, no han hecho más que confirmar que es finalmente la iniciativa y voluntad de lucha lo que permite al soldado en particular y a todo un ejército en general alcanzar el logro de los objetivos fijados.

El hecho de volver a “valorizar” el papel del soldado en el combate, nos permite reflexionar sobre que aún mientras esté interconectado con muchísimos otros elementos o unidades, cuando se ve sometido al fuego enemigo, sumergido en el humo, las balas y los llamados de los heridos, *el hombre vuelve a sentirse solo*.

Cuando se encuentra en esa soledad, sometido a gran estrés y obligado a tomar decisiones que significan matar y morir, y muchas veces la supervivencia personal y la de los hombres a su cargo, desearíamos haber insistido más en

su educación y su desarrollo como verdadero líder.

Hemos tomado algunos ejemplos del comportamiento de auténticos líderes en el campo de batalla. Creemos que una forma interesante, atrayente y útil para educarnos como conductores de hombres con sus valores, sus intereses y sus miedos en el combate, es el análisis de casos particulares a lo largo de la historia que sometieron a líderes y liderados a situaciones extremas. Basta con estudiar los casos y buscar el aprendizaje.

La sofisticación de los medios utilizados en el campo de batalla nos puede hacer creer, erróneamente, que la guerra se ha convertido en un evento eminentemente técnico. Es lo espiritual quien infunde acción a la materia, y en la guerra predomina el factor espiritual por sobre lo físico, material o técnico.

Las bombas y misiles inteligentes; los modernos aviones, carros y buques de combate, y la interoperatividad de los servicios alcanzada, no significa que descuidemos que el sentimiento y la moral del soldado son los mismos hoy, desembarcando de su M2 *Bradley* o cubriendo con su escudo el avance de su unidad hace miles de años. **MR**

NOTAS

1. Jean Lartéguy, *Los Centuriones*, Emecé, 1970, pág. 287.
2. Intelectual y guerrero griego discípulo de Sócrates, nacido en Atenas en 430 a.C., de gran personalidad y valor, autor de varios textos, entre ellos “Anábasis”, en que cuenta las peripecias sufridas por un ejército de diez mil hombres, privado de sus jefes, en territorio enemigo y acosado por éste, buscando retornar desde Asia hasta Europa.
3. Jenofonte, *Anábasis*, Biblioteca EDAF, Madrid, 1993, pág. 105.
4. Peter Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York, Harper and Row, 1955), pág. 194. Citado por el General de División (Retirado) William A. Cohen, Componente de la Reserva de la Fuerza Aérea de los EE.UU., en su artículo “Battle Leadership Examples from the Field”.
5. Al lugar que arribó esta coalición griega es la Mesopotamia, actual Irak.
6. Jenofonte, *Anábasis*, Biblioteca EDAF, Madrid, 1993, pág. 27.
7. Herman Bengston, *Historia de Grecia*, Madrid, Gredos, 1986, pág. 192. Citado en Jenofonte, *Anábasis*, Biblioteca EDAF, Madrid, 1993, pág. 27.
8. Jenofonte, *Anábasis*, Biblioteca EDAF, Madrid, 1993, pág. 21.
9. *Ibid.*, pág. 22.
10. Roy Adkins, *Trafalgar Biografía de una batalla*, Planeta, 2005, pág. 205. Cita de Nicolas, N. H., 1846, *The Dispatches and Letters of Vice Admiral Lord Viscount Nelson*, volumen 7, Londres.
11. David R. Mets, *El Oficial como Instructor*, *Air & Space Power Journal*, Español, Primer Trimestre de 2003.
12. Roy Adkins, *Trafalgar Biografía de una batalla*, Planeta, 2005, pág. 81. Cita de Desbière, 1907, *La Campagne Maritime de 1805: Trafalgar*, París, apéndice, pág. 122.
13. Roy Adkins, *Trafalgar Biografía de una batalla*, Planeta, 2005, pág. 81.
14. Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, Editorial Fratema S.A., 1989, pág. 193.
15. Ralph F. Wetterhahn, *Change of Command*.
16. John Darrell Sherwood, *Fast Movers Jet Pilots and the Vietnam Experience*.
17. De la entrevista de William F. Jasper al Teniente General Harold G. Moore. “The Real Hal Moore”.
18. El Teniente General Harold Moore, *Battlefield Leadership*, en <www.lzxra.com/battle.htm>.
19. Gordon Sullivan y Michael Harper, *La esperanza no es un método*, Norma, Español, pág. 47.
20. El Teniente General Harold Moore, *Battlefield Leadership*, en <www.lzxra.com/battle.htm>.
21. De un atacante inglés al ver la resistencia argentina la noche del 27 de mayo de 1982 en Pradera del Ganso. Isidoro J. Ruiz Moreno, *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, pág. 227, citado de Hastings y Jenkins, *La batalla por las Malvinas*.
22. Julian Thompson, *No Picnic*, Atlántida, Buenos Aires, 1985, pág. 134.
23. Isidoro J. Ruiz Moreno, *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, pág. 225.
24. Isidoro J. Ruiz Moreno, *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, pág. 225.
25. Varios autores, *Malvinas 20 Años/ Héroe*s, Fundación Soldados, Buenos Aires, 2002.
26. Isidoro J. Ruiz Moreno, *Comandos en Acción*, Emecé, 1986, pág. 227.
27. El Documento de Doctrina (*Air Force Doctrine Document*) 1-1 de la Fuerza Aérea, *Leadership and Force Development*, 18 febrero de 2004, pág. 25.